

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA
GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

(Studi Deskriptif Analisis Kualitatif pada SMP Negeri 1 Darmaraja dan SMPN 2
Jatinunggal Kabupaten Sumedang)

***PRINCIPAL LEADERSHIP IN IMPROVING THE
PERFORMANCE MOTIVATION OF ISLAMIC
RELIGIOUS EDUCATION TEACHERS***

*(Descriptive Study of Qualitative Analysis at SMPN 1 Darmaraja and SMPN 2
Jatinunggal Sumedang Regency)*

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan



Oleh:

EMAS SAHRIBANON, M.Pd

NIM: 4103810417077

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

(Studi Deskriptif Analisis pada SMP Negeri 1 Darmaraja dan SMPN 2
Jatinunggal Kabupaten Sumedang)

Oleh:

EMAS SAHRIBANON, M.Pd
NIM: 4103810417077

Bandung, November 2024

Promotor,

Prof. Dr. Endang Komara .M.Si.

Ko-Promotor,

Prof. Dr. M. Nana Herdiana Abdurrahman, M.M.

Anggota

Dr. M. Andriana Gaffar, M.M.Pd.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Emas Sahribanon

NIM : 4103810417077

Program Studi : Doktor (S3) Ilmu Pendidikan SPs UNINUS

dengan ini menyatakan bahwa disertasi yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam”. adalah sepenuhnya karya saya sendiri, tidak ada bagian di dalamnya yang termasuk kriteria plagiat dari karya orang lain yang tidak sesuai dengan etika akademis dan moral yang berlaku dalam masyarakat ilmiah. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika akademis dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian disertasi saya ini maka saya siap menanggung resiko/sanksi yang berlaku di Sekolah Pascasarjana UNINUS Bandung. Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan dengan sebenar-benarnya.

Bandung, ____ November 2024
Pembuat pernyataan

Emas Sahribanon
NIM 4103810417077

ABSTRAK

Fenomena kurang optimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) menjadi latar belakang penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk memahami aspek perencanaan, sistem nilai, strategi, dan dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru PAI. Teori yang mendasari penelitian ini mencakup teori kepemimpinan, konsep motivasi, serta peran kepala sekolah. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, studi dokumentasi, dan wawancara. Proses analisis data mencakup reduksi data, pengorganisasian, pengelompokan, penafsiran, serta verifikasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting, yaitu: a) merumuskan visi, misi, dan strategi sekolah; b) bertindak sebagai inovator dalam menciptakan perubahan positif; c) membangun motivasi kerja yang baik untuk guru, tenaga kependidikan, dan seluruh pihak terkait; serta d) menjadi motivator utama dalam meningkatkan motivasi kerja guru PAI. Motivasi kerja guru PAI ditingkatkan melalui beberapa langkah, seperti: a) pengaturan lingkungan fisik yang kondusif, b) menciptakan suasana kerja yang mendukung, c) penegakan disiplin, d) memberikan dorongan atau stimulasi, dan e) penghargaan kepada guru yang berprestasi. Upaya ini diharapkan dapat mendorong guru PAI untuk lebih produktif dan menghasilkan output sesuai dengan program yang direncanakan. Sistem nilai yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru PAI melibatkan komponen-komponen yang saling mendukung pembentukan karakter. Nilai-nilai tersebut meliputi keyakinan dan keimanan, kesopanan dan kesantunan, serta keindahan yang sesuai dengan norma masyarakat. Sistem nilai ini juga menjadi dasar pembelajaran di sekolah, dengan tujuan membentuk karakter siswa yang dinamis, baik untuk saat ini maupun masa depan. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru PAI meliputi: a) penerapan sistem manajemen yang transparan, b) pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada guru, c) pengelolaan hubungan vertikal secara efektif, d) pemetaan program kerja yang terencana, dan e) pengawasan yang kontinu serta menyeluruh terhadap kegiatan yang dilakukan. Dampak positif dari kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru PAI mencakup beberapa aspek. Pertama, guru PAI memiliki komitmen tinggi terhadap siswa dan proses pembelajaran. Kedua, mereka berusaha memahami materi yang diajarkan dengan mendalam dan mencari cara terbaik untuk menyampaikannya kepada siswa. Ketiga, keterampilan guru dalam memanfaatkan bahan ajar mengalami peningkatan yang signifikan. Kesimpulannya, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berperan besar dalam membangun motivasi kinerja guru PAI. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai positif, strategi yang terarah, serta memberikan penghargaan yang memadai, guru dapat bekerja lebih optimal untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kinerja Guru, Guru Pendidikan Agama Islam

ABSTRACT

The phenomenon of the suboptimal leadership of school principals in enhancing the work motivation of Islamic Education (PAI) teachers serves as the background for this study. The purpose of this research is to explore the aspects of planning, value systems, strategies, and the impact of school leadership in improving the work motivation of PAI teachers. Theoretical frameworks underlying this study include leadership theory, the concept of motivation, and the role of school principals. The research adopts a qualitative approach with a descriptive analytical method. Data collection was conducted through observation, document studies, and interviews. The data analysis process involved data reduction, organization, categorization, interpretation, and verification. The results of the study reveal that school principals play a significant role in several areas: a) formulating the school's vision, mission, and strategy; b) acting as innovators to foster positive change; c) building strong work motivation among teachers, education staff, and all stakeholders; and d) serving as key motivators to enhance the work motivation of PAI teachers. The work motivation of PAI teachers is improved through various initiatives, including: a) creating a conducive physical environment, b) fostering a supportive work atmosphere, c) enforcing discipline, d) providing encouragement or stimulation, and e) recognizing and rewarding teachers' achievements. These efforts aim to encourage PAI teachers to be more productive and deliver outputs that align with planned programs. The value system implemented by school principals to enhance the work motivation of PAI teachers consists of interrelated components that support character development. These values include faith and belief, politeness and courtesy, and aesthetics aligned with societal norms. This value system serves as the foundation for learning in schools, aiming to shape students' dynamic characters for the present and future. The strategies employed by school principals to enhance the work motivation of PAI teachers include: a) implementing a transparent management system, b) clearly delegating tasks and responsibilities to teachers, c) effectively managing vertical relationships, d) mapping out well-structured work programs, and e) conducting continuous and comprehensive supervision of activities. The positive impacts of school leadership in enhancing the work motivation of PAI teachers are evident in several aspects. First, PAI teachers exhibit a high commitment to their students and the learning process. Second, they strive to master the material they teach deeply and seek the best ways to deliver it to students. Third, their skills in utilizing teaching resources have significantly improved. In conclusion, effective school leadership plays a crucial role in building the work motivation of PAI teachers. By integrating positive values, employing targeted strategies, and providing adequate recognition, teachers can work more optimally to support the achievement of educational goals.

Keywords: *Principal Leadership, Teacher Performance Motivation, Islamic Religious Education Teachers*

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang mendalam senantiasa peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya, serta berbagai nikmat yang telah dirasakan. Semoga sholawat dan salam tetap tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya menuju jalan penuh kedamaian dan ketenangan. Mudah-mudahan kita semua termasuk dalam golongan umat yang diakui olehnya.

Disertasi ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam*. Penyusun telah melakukan perbaikan sesuai dengan saran dan masukan dari Promotor, Ko-Promotor, serta Anggota Tim Promotor. Namun, penyusun menyadari bahwa proses penulisan disertasi ini adalah tugas yang berat dan penuh tantangan, sehingga masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penyusun sangat mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca dan penelaah disertasi ini. Semua kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan lapang dada untuk menyempurnakan disertasi ini.

Penyelesaian penelitian dan penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan rasa hormat yang sebesar-besarnya, penyusun menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam berbagai bentuk, baik berupa waktu, pemikiran, maupun motivasi.

Penyusun berharap, disertasi ini dapat memberikan manfaat, baik sebagai acuan untuk penelitian lanjutan maupun sebagai sumber informasi yang berguna bagi para pembaca pada umumnya. Semoga karya ini dapat menjadi langkah kecil yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pendidikan..

Bandung, November 2024

Emas Sahribanon

UCAPAN TERIMAKASIH

Penyusun bersyukur kepada Allah SWT dan dengan tulus hati mengucapkan terima kasih kepada orang-orang yang telah ikhlas dan tulus membantu penelitian dan selama proses penyusunan disertasi ini, baik berupa bantuan moril maupun yang bersifat materiil. Dalam proses penyelesaian disertasi ini peneliti banyak mendapat bantuan dan perhatian yang tidak terhingga terutama dalam evaluasi akhir setelah peneliti melaksanakan perkuliahan dan memenuhi salah satu persyaratan utama untuk meraih gelar Doktor Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung. Untuk itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada orang-orang yang telah begitu berjasa serta membantu penelitian:

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si., selaku Promotor sekaligus Rektor Universitas Islam Nusantara Bandung yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di perguruan tinggi kebanggaan peneliti.
2. Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si. selaku Direktur Sekolah Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung
3. Prof. Dr. Ade Tutty R. Rosa, M.M.Pd, Ketua Program Studi S3 Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana S3 Universitas Islam Nusantara Bandung,
4. Prof. Dr. H. M. Nana Herdiana Abdurrahman, M.M., selaku Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan, motivasi, arahan dan nasihat dalam penyusunan disertasi ini.
5. Dr. M. Andriana Gaffar, M.M.Pd., selaku Anggota Promotor yang telah sebagai Anggota Promotor yang telah memberikan kesempatan dan arahan, dorongan dan semangat dalam penulisan disertasi ini hingga selesai.
6. Para Guru Besar dan dosen serta seluruh staf administrasi Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara atas segala kebijakan, kemudahan, serta bantuan fasilitas lainnya selama penulis mengikuti perkuliahan.
7. Civitas akademika pada SMP Negeri 1 Darmaraja dan SMPN 2 Jatinunggal Kabupaten Sumedang yang telah membantu memberikan informasi yang diperlukan selama penelitian berlangsung sehingga disertasi ini selesai.

8. Seluruh rekan Mahasiswa S3 Uninus Angkatan 24 kelas PERGUNU senasib sepejuangan yang telah memberikan pengalaman berkesan tak terlupakan, atas kontribusinya yang luar biasa.
9. Keluarga tercinta dan anak-anakku tersayang, dan seluruh keluarga, atas iringan do'a dan semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
10. Berbagai pihak yang tidak sempat penulis sebutkan namanya, yang telah memberikan do'a serta dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Sekolah Pascasarjana (S3) Program Studi Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam disertasi ini. Hal ini semata-mata disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan kekhilafan dari peneliti, namun peneliti berharap semoga disertasi ini ada manfaatnya bagi peneliti lainnya yang ingin mengembangkan manajemen implementasi kebijakan program Sekolah Penggerak dalam meningkatkan mutu pembelajaran di jenjang pendidikan lainnya.

Perkenankan peneliti menyampaikan permohonan maaf atas segala kekurangan, dan mengucapkan do'a kepada Allah Subhanahu Wata'alaah untuk orang-orang yang telah dengan tulus dan ikhlas membantu penelitian selama proses penyusunan disertasi ini. Mudah-mudahan segala amal dan budi baik bapak/ibu mendapatkan balasan limpahan rahmat dan rezeki dari-Nya

Aamiin ya Robbal'alamin.

Bandung, November 2024

Emas Sahribanon

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	1
LEMBAR PERNYATAAN	2
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	7
1. Perumusan Masalah	7
2. Pembatasan Masalah	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1. Tujuan Penelitian	12
2. Manfaat Penelitian	13
D. Pertanyaan Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM	16
A. Landasan Filosofis	16
B. Landasan Sistem Nilai.....	24
C. Landasan Teoritis/Konsep.....	50
1. Teori Kepemimpinan	50
2. Strategi Kepemimpinan EMASLIM	75
3. Teori Motivasi.....	81

4.	Kinerja Guru.....	98
5.	Konsep Kepala Sekolah	113
D.	Landasan Kebijakan	165
BAB III	PROSEDUR PENELITIAN.....	172
A.	Pendekatan.....	172
B.	Metode	174
C.	Teknik dan Instrumen Penelitian	175
1.	Teknik Pengumpulan Data.....	175
2.	Instrumen Pengumpulan Data	183
D.	Lokasi dan Sumber Data	195
1.	Lokasi Penelitian.....	195
2.	Sumber data.....	195
E.	Teknik Analisis Data	198
1.	Analisis pra Lapangan.....	198
2.	Analisis Selama di Lapangan	199
F.	Keabsahan data	202
BAB IV	PROFIL HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	205
A.	Profil Lokasi Penelitian.....	205
B.	Deskripsi Temuan Hasil Penelitian.....	218
C.	Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	269
BAB V	SIMPULAN, REKOMENDASI, DAN PRODUK PENELITIAN..	348
A.	Simpulan Hasil Penelitian.....	348
1.	Simpulan Umum	348
2.	Simpulan khusus	348
B.	Rekomendasi	350
C.	Produk Hasil Disertasi	352
1.	Judul Produk Penelitian	352
2.	Rasionalisasi dan landasan perumusan model	352
3.	Tujuan Model	352
4.	Landasan Model	353
5.	Persyaratan Model.....	353

6. Langkah Operasional	354
7. Novelty	356
8. Uji Kelayakan.....	357
9. Visualisasi Model.....	357
10. Keterangan Visualisasi Model	359
DAFTAR PUSTAKA	361
RIWAYAT HIDUP	367
LAMPIRAN-LAMPIRAN	368

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	189
Tabel 3. 2 Pedoman Wawancara	191
Tabel 3. 3 Pedoman Observasi.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 4 Pedoman Studi Dokumentasi	194

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. <i>Data Analysis Components: Interactive Model</i> (Miles, 2014:14) ...	199
Gambar 3. 2. Flowchart Analisis Data penelitian Manajemen Pembinaan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kedisiplinan Peserta Didik.....	202
Gambar 5.1. Desain Model Hipotetik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Inovasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru.....	358

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. SK Penugasan Promotor Disertasi.....	368
Lampiran 2. Surat permohonan izin penelitian	369
Lampiran 3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	371
Lampiran 4. Kartu Bimbingan Disertasi	373
Lampiran 5. Transkrip Wawancara, Observasi, dan Studi dokumentasi	375
Lampiran 6. Foto program dan proses penelitian	436